Territoires du Nord-Ouest Justice

Plan stratégique décennal du ministère de la Justice 2012-2022

Juin 2012

PLAN STRATÉGIQUE DÉCENNAL

Message du minister de la Justice

Je suis heureux de vous présenter le plan stratégique décennal du ministère de la Justice. Ce document est un jalon important pour le Ministère, car celui-ci se dote pour la première fois d'un plan qui concrétise sa vision en vue de soutenir le système judiciaire des Territoires du Nord-Ouest, dans ce cas-ci pour les années qui couvriront les 17e et 18e Assemblées législatives.

Comme dans les autres territoires et provinces, le système de justice des TNO se compose d'un ensemble complexe d'institutions et de services interreliés, qui vont du système de tribunaux indépendants jusqu'aux services policiers (sous contrat) de la GRC, en passant par les services du Ministère, les actions des comités de justice communautaire et les intervenants des services aux victimes. Ces institutions et ces personnes, ainsi que bien d'autres, travaillent avec diligence pour faire en sorte que les Territoires du Nord-Ouest soient une société où l'on vit en sécurité, où les droits et libertés sont protégés et où les collectivités sont un milieu de vie sûr pour les familles et nos citoyens les plus vulnérables.

Comme ailleurs au Canada, notre système judiciaire fait face à des défis de taille, tout en explorant des façons novatrices d'améliorer les services. Un plan stratégique à long terme est essentiel pour traverser cette période : il procure un portrait clair des aspects sur lesquels nous devons concentrer nos ressources disponibles – et souligne pourquoi nous devons le faire. Le plan présenté ici a été élaboré en fonction de l'éclairage de nos employés de première ligne, de nos partenaires et des diverses parties prenantes. Tous ces points de vue ont été recueillis de plusieurs façons, y compris par des interactions au quotidien entre agences et travailleurs, mais aussi grâce aux examens et aux consultations plus ciblées dans les différentes aires de nos programmes. Le plan reflète aussi les commentaires des politiciens, notamment les anciens députés et les députés actuels de l'Assemblée législative et des leaders communautaires.

Le Ministère va collaborer avec la GRC ainsi qu'avec les autres ministères et agences du GTNO afin de cerner les mesures qui permettront d'aller de l'avant avec ce plan stratégique. Ces mesures se refléteront dans les plans annuels du Ministère et seront résumées dans un plan quinquennal de mise en œuvre. Le Ministère va aussi mettre en place un moyen d'évaluer les progrès et d'en faire état et veillera à ajuster correctement ses actions, au vu des faits nouveaux ou de l'évolution des circonstances.

Je suis sûr que ce plan stratégique et son plan de mise en œuvre vont être fort utiles pour bâtir un système judiciaire plus accessible et plus sensible aux besoins des Ténois. Il est important que les gens d'ici aient confiance en leur système de justice. J'ai bien hâte de travailler avec les agences, les travailleurs de première ligne et les divers intervenants, dans les mois et années à venir.

Glen Abernethy
Ministre de la Justice

Table des matières

Introduction ..... Error! Bookmark not defined.

Portrait du ministère de la Justice 3

Analyse du contexte 7

Cadre de la stratégie 10

Stratégie pour les dix prochaines années 11

Orientation stratégique : Améliorer l'approche du système judiciaire en vue de réduire la criminalité 12

Orientation stratégique : Améliorer l'accès à la justice 13

Orientation stratégique : Bâtir et maintenir de solides fondations 14

Prochaines étapes 17

Introduction

Un peu partout au Canada, les systèmes judiciaires entrent dans une ère d'innovation et de créativité. Conscients de la diversité et de l'évolution constante des besoins des citoyens, les ministères de la Justice du pays trouvent de nouvelles façons de faire, nouent différents types de partenariats et redéfinissent la prestation de leurs services. Il en est de même pour le ministère de la Justice (le « Ministère ») des Territoires du Nord-Ouest. Les Ténois ont tout un éventail de besoins en matière de justice, lesquels exigent des solutions propres à leur milieu de vie. Tout comme ses homologues des provinces du sud du pays, le Ministère entend faire de l'innovation la pierre angulaire de son travail au cours des dix prochaines années, de façon que les Ténois aient un bon accès à la justice et que les droits et libertés de tous les résidents soient protégés.

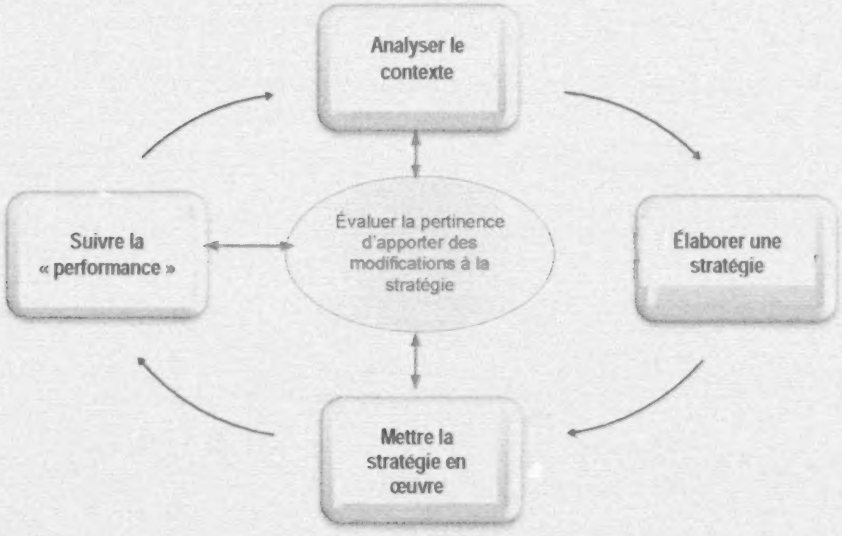
Le plan stratégique présente une vue d'ensemble générale du mandat du Ministère, les enjeux auxquels il est appelé à faire face, sa vision pour les années à venir ainsi que les mesures qu'il entend mettre en œuvre pour concrétiser cette vision. Pour le Ministère, ce plan stratégique établit le chemin à suivre pour les dix prochaines années, soit dans le courant des 17e et 18e Assemblées législatives des Territoires du Nord-Ouest.

Processus de planification

Le plan stratégique a été élaboré en prenant en compte bon nombre des conversations que des représentants du Ministère ont eues avec des clients et leur famille, divers intervenants des collectivités, des gouvernements autochtones, des homologues provinciaux ou fédéraux et des députés de l'Assemblée législative. En outre, ce plan se fonde sur des constatations émanant d'études et de rapports d'évaluation récents qui ont mis en lumière les points forts du Ministère mais aussi les aspects à améliorer ainsi que les tendances projetées.

À l'instar de tout plan à long terme, il va de soi que ce document repose sur les estimations et prévisions les plus plausibles que l'on puisse établir à l'heure actuelle. Le Ministère considère que la planification stratégique est un exercice continu et cyclique, qui doit faire l'objet d'un suivi et de mises à jour périodiques. Le schéma ci-dessous illustre ce cycle de planification stratégique et la façon dont le Ministère entend apporter des changements dès que certaines leçons sont tirées d'une expérience ou que le contexte a changé.

FIGURE 1 : PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE



Organisation du présent document

Ce document comprend les sections suivantes :

Portrait du Ministère	Bref aperçu du ministère de la Justice – ses responsabilités uniques, ce en quoi il croit et les principaux services qu'il fournit
Analyse du contexte	Principaux enjeux auxquels le Ministère devra probablement faire face au cours des dix prochaines années – ainsi que les points forts et occasions à exploiter pour être en mesure de relever ces défis
Cadre de la stratégie	Cadre conceptuel définissant la structure de la stratégie du Ministère
Stratégie décennale	Vision, mission et principales orientations du Ministère, pour la période 2012-2022
Prochaines étapes	Bref énoncé de la façon dont le Ministère s'y prendra pour mettre en œuvre sa stratégie

Portrait du ministère de la Justice

Responsabilités

Établi en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le Ministère a la responsabilité d'administrer le système judiciaire des Territoires du Nord-Ouest d'une manière qui respecte les valeurs ténoises et autochtones et, aussi, qui encourage l'engagement communautaire. Pour remplir ce mandat, le Ministère :

- collabore avec les collectivités pour que les résidents vivent en sécurité;
- fait en sorte que les résidents aient accès à la justice, ce qui comprend les services d'aide juridique, les tribunaux, les solutions autres que le recours aux tribunaux et d'autres services en lien avec la justice;
- fournit des services juridiques au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) et à ses agences;
- s'assure de la détention et de la surveillance sécuritaires des contrevenants;
- protège les droits et les libertés des individus et des groupes;
- fait la promotion du respect des lois et de la Constitution du Canada.

Dans le cadre de l'administration du système de justice aux TNO, le Ministère a également comme responsabilité de procurer les ressources humaines et financières nécessaires au fonctionnement d'une « branche » distincte du gouvernement, à savoir le système de tribunaux. Les tribunaux des Territoires du Nord-Ouest sont en effet indépendants du pouvoir exécutif (Conseil exécutif et ministères) et du pouvoir législatif (Assemblée législative). À titre d'entité indépendante, le système de tribunaux des TNO conserve ses propres dossiers et maintient ses propres systèmes informatiques. De plus, il nécessite une infrastructure spécialisée pour être en mesure de tenir des procès dans un cadre sûr et sécuritaire. Le personnel du ministère de la Justice a comme responsabilité de veiller au bon fonctionnement du système de tribunaux, et ce, dans le respect de l'impartialité des tribunaux. De ce fait, les Services judiciaires du Ministère se trouvent dans une position unique où ils travaillent à la fois pour le volet exécutif et le volet judiciaire du gouvernement.

Valeurs

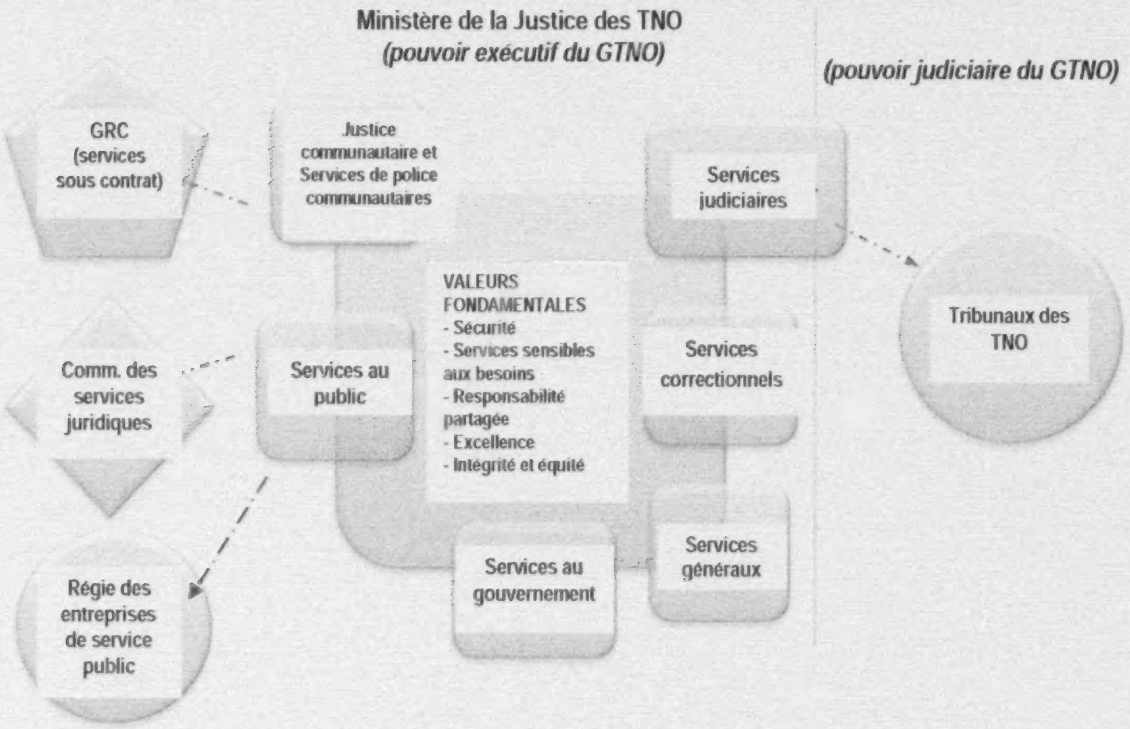
Les valeurs énumérées ci-dessous sont les principes directeurs qui régissent la conduite des activités du Ministère :

Sécurité	Soutenir et favoriser le droit des résidents des TNO à vivre en sécurité dans leur foyer et dans leur collectivité
Services sensibles aux besoins des citoyens	Faire en sorte que les services soient axés sur le client, accessibles, compréhensibles et efficaces
Responsabilité partagée	Collaborer avec les collectivités, les autres ministères, l'ensemble du système judiciaire ainsi qu'avec les partenaires et les gens que nous servons
Excellence	S'employer à exceller grâce à de la formation continue, à l'innovation et à de solides partenariats, et ce, pour livrer des services avantageux pour les Ténois
Intégrité et équité	Traiter les individus et les organisations avec respect et équité

Principaux services

Le Ministère fournit des services dans six aires principales[1], chacune étant liée aux valeurs fondamentales du Ministère, comme cela est illustré ci-dessous (figure 2).

FIGURE 2 : AIRES DE SERVICE



Services généraux

Les services généraux comprennent les activités de gestion de la Direction générale, Division des politiques et de la planification et Division des finances. Celles-ci ont la responsabilité de déterminer les orientations générales et les politiques du Ministère, de suivre la « performance » du Ministère et, enfin, de gérer avec efficacité et efficience les ressources du Ministère. Les services généraux englobent aussi les activités des services d'information, lesquels sont responsables d'un ensemble important et diversifié d'applications informatiques, de ressources de sécurité et d'éléments d'une infrastructure technique (cet ensemble est l'un des plus imposants, au sein du GTNO).

Services au gouvernement

La Division des affaires juridiques fournit des conseils juridiques et des services de représentation juridique aux ministères du GTNO et à certaines agences publiques. Ses avocats s'occupent des litiges et fournissent des avis et des conseils juridiques; l'un d'entre eux s'occupe principalement des poursuites contre les personnes ayant commis des infractions relevant des lois territoriales. Les projets de loi et les règlements du

[1] Les aires fonctionnelles présentées ici peuvent varier de celles dont il est question dans le budget principal des dépenses publié par le Ministère.

GTNO sont préparés par la Division des affaires législatives – des traducteurs juridiques se chargent de préparer la version française de ces documents. En outre, la Division des affaires législatives prépare et tient à jour les dossiers des nominations légales, pour le compte des ministères et agences du GTNO. Le Commissariat à l'information et à la protection de la vie privée des Territoires du Nord-Ouest a comme responsabilité de conseiller et de soutenir les organismes publics qui relèvent du GTNO sur les questions touchant l'accès à l'information et le respect de la vie privée; de plus, il veille à la bonne administration de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

Services au public

La Division des documents officiels fournit des services d'enregistrement des titres fonciers (titres de bien-fonds) et d'enregistrement des intérêts garantis sur des biens immobiliers autres que des terrains. Cette Division s'occupe aussi de la réglementation concernant les transactions de valeurs mobilières ainsi que de l'enregistrement des sociétés par actions, des sociétés, des partenariats et des dénominations sociales. Le Bureau d'exécution des ordonnances alimentaires s'assure du paiement des pensions alimentaires et perçoit au besoin les montants dus. Les services au public comprennent aussi les services spécialisés fournis par le Bureau de l'avocat des enfants, le Bureau du curateur public, le Bureau du coroner et la Régie du logement des TNO.

La Commission des services juridiques (bientôt renommée Commission de l'aide juridique) fournit des services juridiques à l'égard de la plupart des questions touchant le droit criminel et le droit de la famille – et aussi pour certaines causes au civil. Elle détermine l'admissibilité des requérants à l'aide juridique, dans le respect des paramètres établis par la *Loi sur les services juridiques* et ses règlements afférents. La Commission est également responsable du programme de travailleurs sociaux auprès des tribunaux et de la publication d'information juridique générale à l'intention de la population.

En 2012-2013, le Ministère se voit confier la responsabilité du soutien financier, administratif et opérationnel à la Régie des entreprises de service public. Celle-ci est une agence de réglementation indépendante chargée de réglementer les fournisseurs d'énergie aux Territoires du Nord-Ouest. La principale fonction de la Régie (découlant de l'application de la *Loi sur les entreprises de service public*) est de protéger l'intérêt public en fixant des tarifs qui sont justes et raisonnables pour le consommateur, tout en permettant aux fournisseurs d'obtenir un taux de rendement équitable.

Justice communautaire et services de police communautaires

Cela inclut le soutien aux collectivités, pour qu'elles puissent développer et mettre en œuvre des programmes locaux durables en matière de justice réparatrice, de services aux victimes, de services de police communautaires, de prévention du crime et de lutte à la violence familiale. Ce volet englobe aussi les services de police aux collectivités des TNO qui sont assurés par la Division G de la GRC, aux termes d'une entente de 20 ans conclue entre le GTNO et le gouvernement du Canada.

Services judiciaires

Les services judiciaires comprennent le soutien administratif des tribunaux des TNO (Tribunal d'appel, Cour suprême [des TNO], Cour territoriale, Tribunal de la jeunesse et Bureau des juges de paix) qui, collectivement, représentent la branche judiciaire – et indépendante – du gouvernement. La Division des services judiciaires a aussi comme responsabilité de fournir des services de résolution de conflit autrement que par le recours aux tribunaux.

Services correctionnels

Les services correctionnels assurent la détention sous garde et la supervision des contrevenants adultes et adolescents, en veillant au bon fonctionnement des établissements correctionnels territoriaux, ainsi que la supervision des contrevenants à la loi qui ont reçu une ordonnance de sursis ou une ordonnance de probation. En outre, la Division des services correctionnels soutient et met en œuvre des programmes culturellement adaptés qui s'adressent aux contrevenants – afin de faciliter leur réhabilitation et leur réinsertion sociale.

Analyse du contexte

Les points forts et les défis présentés ci-après ont été cernés grâce à un examen des enjeux que le Ministère devra probablement relever au cours des dix prochaines années – ainsi qu'au moyen d'une évaluation de sa capacité à faire face à ces enjeux.

Défis

Le Ministère a la responsabilité de fournir des programmes et des services qui permettent de répondre aux besoins des Ténois, dans les limites des ressources disponibles. Le Ministère veillera à trouver les façons les plus efficaces et les plus efficientes de remplir ses obligations tout en élargissant ses initiatives déjà bien lancées, afin de s'attaquer aux défis ci-dessous dans le courant des dix prochaines années.

1. **Il faut une nouvelle approche en vue de réduire la criminalité** – Notre territoire est l'endroit, au Canada, où l'on observe le plus haut taux de criminalité (selon les crimes signalés par la police); qui plus est, ce taux est en hausse alors qu'il est en baisse dans les régions du sud du pays. On peut expliquer cela en partie par le fait que le nombre de policiers par habitant est plus élevé chez nous, de sorte qu'un plus grand nombre de méfaits sont signalés officiellement. Néanmoins, un taux de criminalité élevé résulte bien entendu d'une multitude de facteurs sociaux. La « méthode forte » à l'égard du crime – recours à des mesures punitives et à l'emprisonnement – se révèle toutefois insuffisante pour convaincre ou influencer bon nombre de contrevenants. Au cours des dix prochaines années, il faudra réexaminer nos façons de faire et déterminer les moyens de mieux tirer parti des ressources du système judiciaire et de régler plus efficacement les enjeux sociaux à l'origine des actes criminels. Cela devra se faire en partenariat avec d'autres agences, histoire de parvenir à une approche globale.

2. **Les besoins des diverses collectivités ténoises varient grandement** – Il ne sera pas possible, que ce soit sur le plan opérationnel ou sur le plan financier, de fournir les services de justice exactement de la même façon dans toutes les collectivités des TNO. Certains services sont si spécialisés qu'ils sont bien souvent offerts à un seul endroit. Dans le même ordre d'idées, les types de services requis dans les localités de plus grande taille telles que Yellowknife, Hay River, Fort Smith et Inuvik varient considérablement des types de services nécessaires dans d'autres collectivités. Le défi, pour le Ministère, sera de continuer à examiner comment chaque localité peut avoir accès à des services de justice d'une façon qui soit appropriée à ses besoins – et durable. Il nous faudra faire preuve d'ingéniosité et trouver des moyens d'adapter les services aux besoins locaux.

3. **Le système de tribunaux civils et de tribunaux du droit de la famille ne répond pas pleinement aux besoins des familles** – Ce système est coûteux et comporte des formalités qui prennent beaucoup de temps; de plus, il n'apporte pas toujours des solutions efficaces aux familles qui traversent une crise ou une période de transition. Le système juridique formel est peut-être mal outillé pour résoudre les conflits d'ordre familial – complexes et souvent chargés d'émotions. Bien qu'il existe une gamme de services de soutien aux familles en contact avec le système judiciaire (p. ex. les services aux victimes et les services de médiation), le rôle du Ministère se limite actuellement à aider l'unité familiale à « affronter » le système judiciaire formel. Il faut une nouvelle approche collaborative pour mieux répondre aux besoins des familles en transition.

4. **Des facteurs hors du contrôle du Ministère exercent des pressions sur la demande** – Le Ministère va continuer de voir la demande de services augmenter, et ce, en grande partie à cause de facteurs sur lesquels il ne peut influer. Citons par exemple les coûts et la charge de travail associés aux procès, aux règlements judiciaires et aux déplacements : tout cela est largement contrôlé par les tribunaux des TNO et va continuer d'être très imprévisible. Par ailleurs, les modifications apportées aux lois fédérales ainsi que les compressions budgétaires que subissent les programmes fédéraux et territoriaux auront des effets résiduels et cumulatifs sur les tribunaux, les services correctionnels, les services de police, les services aux victimes et les services d'aide juridique. On peut s'attendre aussi à ce que les projets de développement économique de grande envergure entraînent leur lot de pressions supplémentaires sur le système judiciaire, tout comme d'ailleurs les changements démographiques. Il faudra penser à des façons de mieux prévoir l'évolution de la demande et de composer avec ces changements.

5. **La capacité financière du Ministère est limitée** – Le Ministère ne dispose pas d'un budget de fonctionnement suffisant pour lui permettre d'assurer des services de base – et il se débrouille tant bien que mal pour maintenir ses activités. Les services requis par la loi et les services qui sont essentiels à la sécurité publique souffrent d'un manque de financement considérable. Bon nombre d'organisations ici et là aux Territoires du Nord-Ouest sont aux prises avec des difficultés similaires. Et dans les dix prochaines années, la capacité financière risque d'être encore affaiblie par d'autres facteurs inducteurs de coûts sur lesquels le Ministère n'a aucun contrôle. Par conséquent, des pressions seront exercées pour réduire considérablement les dépenses liées aux programmes non essentiels, en vue de faire diminuer le déficit du Ministère. Paradoxalement, ce sont les programmes non essentiels tels que les initiatives pour la prévention de la criminalité qui, justement, ont le potentiel de faire baisser les coûts du système judiciaire, à long terme. Le Ministère sera appelé à prendre des décisions financières difficiles, en tenant compte des répercussions possibles sur les organismes avec qui il a noué des partenariats.

6. **Le Ministère manque de personnel** – On s'attend à ce que le Ministère doive faire face à un manque de personnel qualifié, dans tout le système judiciaire. Le recrutement pour des postes spécialisés continuera d'être difficile et les membres du personnel déjà en place auront besoin de formation pour effectuer leurs tâches efficacement. Dans certaines fonctions, il n'y a actuellement pas assez de titulaires en poste pour créer une masse critique qui permettrait au Ministère de fournir les services de justice prévus par la loi. Le Ministère doit composer avec une organisation incomplète, particulièrement pour les fonctions centralisées, ce qui le rend vulnérable aux enjeux liés à la continuité des opérations causés par les absences ou le roulement de personnel. Sans une dotation suffisante en ressources humaines qualifiées, le Ministère ne sera pas en mesure de remplir adéquatement son mandat.

7. **Les ressources technologiques désuètes sont une source d'inquiétude** – Le Ministère dispose d'outils technologiques vieillissants et désuets, qui posent d'ailleurs des risques sérieux sur le plan de la sécurité. Les systèmes informatiques des tribunaux et les systèmes de sécurité des établissements pénitentiaires sont également désuets et susceptibles de connaître des défaillances. D'autres systèmes d'importance, par exemple le système de gestion des contrevenants, exigent des mises à niveau majeures afin de protéger la sécurité et la confidentialité de l'information. Actuellement, seulement trois personnes sont affectées à la gestion des outils technologiques et informatiques ainsi qu'à la planification des améliorations. Dans le courant des dix prochaines années, il faudra faire des investissements considérables dans l'infrastructure technologique.

Points forts et occasions à exploiter

Bien qu'il faille s'attendre à beaucoup de défis pour les dix prochaines années, il n'en demeure pas moins que le ministère de la Justice peut miser sur ses points forts en vue de répondre aux besoins des Ténois.

1. **Réactivité du personnel** – L'un des principaux points forts du système de justice des Territoires du Nord-Ouest est sa capacité à s'adapter et à mettre diverses ressources à contribution. Le Ministère peut en effet compter sur du personnel professionnel, engagé et dévoué, à tous les échelons. Au fil des ans, ces personnes ont pu démontrer leur capacité à réagir rapidement aux défis et à trouver de nouvelles façons de régler des problèmes. Une telle débrouillardise et une telle facilité à s'adapter aux besoins resteront toujours des atouts non négligeables pour le Ministère, dans les années à venir.

2. **De solides relations** – Le Ministère considère comme une priorité le fait de nouer des relations et des partenariats efficaces avec des organisations et des particuliers, dans différents secteurs, provinces et territoires. Depuis longtemps, le Ministère est conscient qu'il ne travaille pas en vase clos et que la responsabilité de bâtir une société sécuritaire est l'affaire de tous – individus, collectivités, ministères, entreprises et gouvernements.

3. **De solides services prévus par texte législatif** – Le Ministère fait un excellent travail pour ce qui est de fournir une vaste gamme de services prévus par texte législatif, services qui sont d'ailleurs rendus dans les délais et qui sont bien reçus par la population. Ceux-ci vont continuer d'être des assises solides pour le système judiciaire.

4. **Respect des cultures** – Le Ministère reconnaît l'importance de prendre en compte les langues, la culture et les traditions autochtones dans ses programmes et services. Plusieurs initiatives telles que les programmes de prise de contact avec la terre ou de soutien aux aînés à l'intention des contrevenants ont été intégrés à des initiatives de justice communautaire, à des programmes de services correctionnels ou au programme de travailleurs sociaux auprès des tribunaux. Le respect que le Ministère porte aux différences culturelles lui permet d'être plus sensible aux besoins des collectivités.

Thèmes

En fonction des défis et des points forts mentionnés plus haut, le ministère de la Justice a fixé trois thèmes pour sa stratégie décennale. Ces thèmes s'appliquent à chacun des buts et à chacune des priorités, reflétant en cela l'approche générale du Ministère tout en cadrant avec les priorités de l'Assemblée législative actuelle.

Innovation — L'innovation est nécessaire lorsque les façons de faire traditionnelles ne sont plus efficaces, que les ressources sont limitées ou instables ou que les choses se complexifient. L'ingéniosité dont il faudra faire preuve avec le peu de ressources disponibles sera un défi pour le Ministère, dans les dix prochaines années.

Partenariats — Le Ministère est une organisation composée de plusieurs divisions qui ont toutes à cœur de contribuer à une société sécuritaire et respectueuse des lois. Il est donc nécessaire que le Ministère partage ses connaissances avec d'autres secteurs et avec d'autres gouvernements ou juridictions. Il lui faut aussi nouer des partenariats qui l'aideront à examiner les enjeux complexes et systémiques auxquels il fait face – ainsi qu'à trouver des moyens de relever ces enjeux.

Ajustements continus — Le Ministère s'attend à ce que sa stratégie générale décrite ici doive être mise à jour de temps à autre. À cette fin, il recueille des renseignements qui lui permettront de savoir ce qui fonctionne bien ou pas, et de savoir dans quelle mesure l'environnement opérationnel a changé.

Portée

Le présent plan explique de façon générale la façon dont le Ministère va modifier ses orientations au cours des dix prochaines années. Du fait qu'il s'agit d'un plan stratégique et non d'un plan opérationnel, le but n'est pas, ici, de cerner les programmes, les services ou autres aspects du fonctionnement du Ministère qui sont déjà bien solides et qui exigent peu de changements.

Cadre

La stratégie du Ministère comprend, du général au spécifique : sa vision, sa mission, ses orientations stratégiques, ses buts et ses priorités. Sa vision et sa mission servent à définir l'avenir voulu; le reste des composantes servent à préciser comment le Ministère entend y parvenir (figure 3).

FIGURE 3 : CADRE DE LA STRATÉGIE

Composante de la stratégie	Explication	Utilité, dans la stratégie
Vision	Énoncé résumant de quoi les TNO pourraient avoir l'air dans l'avenir si le Ministère réalise sa mission. C'est une projection dans l'avenir qui se veut pertinente pour plusieurs décennies.	Pour définir l'avenir que nous voulons façonner
Mission	Explique de façon générale comment le Ministère se voit fonctionner, d'ici à 2022.	
Orientations stratégiques	Principales approches que le Ministère va prendre pour engager le système sur une voie propice à la réalisation de sa mission.	Pour déterminer les principales approches
Buts	Résultats généraux auxquels le Ministère espère arriver après avoir adopté ses orientations stratégiques.	Pour cerner les points d'attention spécifiques
Priorités	Mesures que le Ministère considère comme étant les plus importantes en vue d'atteindre les buts fixés.	

Stratégie pour les dix prochaines années

Le ministère de la Justice a élaboré une stratégie décennale en prenant en considération les points suivants : les besoins des intéressés, les enjeux les plus préoccupants pour le système judiciaire, les priorités de la 17e Assemblée législative et la capacité du Ministère à entreprendre les divers travaux. Les résultats de cette planification sont présentés ci-après, en fonction du cadre dont il est question à la page précédente. La figure 4 est une représentation schématique de la stratégie du Ministère. Vous trouverez une description plus détaillée de ses orientations stratégiques, de ses buts et de ses priorités dans les pages suivantes.

FIGURE 4 : VUE D'ENSEMBLE DE LA STRATÉGIE DÉCENNALE

Vision

Aux Territoires du Nord-Ouest, la société est sécuritaire; les droits et libertés des résidents sont protégés; et les résidents ont confiance en leur système de justice.

Mission

Le ministère de la Justice protège et favorise les droits et la sécurité de tous les gens aux Territoires du Nord-Ouest, avec des programmes et des services de justice efficaces et sensibles aux besoins de la population.

Orientation stratégique
Améliorer l'approche du système judiciaire en vue de réduire la criminalité

But :
Faire en sorte que les activités axées sur la réduction de la criminalité soient plus intégrées et ciblées sur les facteurs sociaux

Priorités
- Soutenir les initiatives de prévention du crime
- Fournir des services et des programmes intégrés à l'intention des contrevenants
- Fournir des services généraux aux victimes

Orientation stratégique
Améliorer l'accès à la justice

But :
Faire en sorte que les collectivités jouent un rôle accru dans le système judiciaire et aient un meilleur accès aux programmes et aux services

Priorités
- Rehausser le rôle des collectivités
- Améliorer l'accès des collectivités aux services liés à la justice

But :
Faire en sorte que les familles et les jeunes à risque soient mieux soutenus

Priorités
- Élargir la gamme d'options possibles pour les familles
- Fournir une gamme de services conçus pour les jeunes

Orientation stratégique
Bâtir et maintenir de solides fondations

But :
Faire en sorte que le Ministère soit mieux outillé pour fournir des services et programmes de base

Priorités
- Renforcer la capacité financière
- Bâtir la capacité en termes de ressources humaines
- Investir dans les outils technologiques

But :
Faire en sorte que le système de justice s'adapte continuellement

Priorités
- Suivre la « performance » et le contexte

Orientation stratégique :
Améliorer l'approche du système judiciaire en vue de réduire la criminalité

Cette orientation stratégique invite le Ministère à améliorer l'approche du système judiciaire à l'égard de la réduction de la criminalité, notamment en s'attardant à un éventail de facteurs qui mènent souvent au crime – surtout des facteurs sociaux. Les approches adoptées par le passé, qui se concentraient sur les services offerts aux personnes *après* avoir été en contact avec le système judiciaire formel, ont montré qu'elles étaient limitées dans leur capacité à s'attaquer aux causes sous-jacentes du crime et des crises. Avec cette orientation stratégique, l'accent sera mis sur la sécurité des collectivités et la réduction du crime, grâce à des programmes et à des services plus soucieux des besoins de la population.

But : Faire en sorte que les activités axées sur la réduction de la criminalité soient plus intégrées et ciblées sur les facteurs sociaux

Des facteurs socio-économiques compliqués et interreliés influent sur des personnes à risque de commettre des actes criminels, sur celles qui ont déjà contrevenu à la loi et sur celles qui ont déjà eu affaire au système de justice et qui veulent repartir sur de nouvelles bases dans la vie. Une nouvelle approche visant à rendre nos collectivités plus sûres signifie qu'il faut trouver de meilleures façons de s'occuper des besoins de ces personnes, mais aussi des victimes. Il faut développer une réponse unifiée et interdisciplinaire aux déterminants sociaux du crime : cela englobe des activités d'information et de sensibilisation, des initiatives de prévention et de réduction du crime ainsi que des mesures pour faire respecter les lois.

Priorités

Soutenir les initiatives de prévention du crime

Aux Territoires du Nord-Ouest, la criminalité est nourrie en grande partie par des facteurs socio-économiques tels que la toxicomanie et les maladies mentales, la violence familiale et les situations de dysfonction familiale, la pauvreté, le phénomène de l'itinérance, le faible taux d'alphabétisation et le faible niveau de scolarité ainsi que les mauvaises perspectives d'emploi. Pour travailler de façon plus stratégique à la prévention du crime, le Ministère devra coopérer davantage avec les collectivités et les organisations qui ont les mêmes préoccupations que lui, et ce, afin de soutenir les personnes (et plus particulièrement les jeunes) à risque de commettre des actes criminels. Pour ce faire, il faudra...

- améliorer le diagnostic et le traitement des problèmes de santé et des conditions sociales sous-jacentes;
- cerner les obstacles systémiques à l'autonomie et à l'emploi – et faire en sorte de changer les choses.

Fournir des services et des programmes intégrés à l'intention des contrevenants

Le Ministère collaborera avec les collectivités et diverses agences pour fournir une gamme de services et de programmes de réhabilitation pour les contrevenants (adolescents ou adultes). Ces services seront prodigués par un réseau de fournisseurs de divers secteurs, y compris des établissements correctionnels territoriaux, des bureaux de probation locaux et des comités de justice communautaire. Voici des exemples : programme amélioré de soutien social et de counselling, interventions thérapeutiques intensives pour les toxicomanes ou les personnes violentes, évaluations individuelles des besoins et des stratégies en matière de santé mentale ou de déficit cognitif, programme de guérison par contact avec la terre et activités culturelles et, enfin, programme de développement des capacités de lecture et d'écriture et des compétences en milieu de travail. Par ailleurs, des stratégies de réinsertion sociale devront être mises en place pour aider les contrevenants à retourner vivre dans leur famille et leur collectivité de manière efficace.

Fournir des services généraux aux victimes

Une approche équilibrée à l'égard de la criminalité doit englober des outils et du soutien à l'intention des victimes, par l'entremise d'une diversité de programmes. Les mesures de protection contre la violence familiale et de soutien aux victimes (p. ex. le programme de transmission de renseignements aux victimes) devront être mises en place de façon intégrée, avec d'autres programmes sociaux tels que les services axés sur l'amélioration des facteurs sociaux sous-jacents.

Orientation stratégique : Améliorer l'accès à la justice

Cette orientation stratégique invite le Ministère à modifier ses programmes et services pour qu'ils répondent mieux aux besoins des collectivités, des familles et des jeunes. Cela exigera du Ministère qu'il travaille plus étroitement avec les résidents des localités pour comprendre leurs problèmes spécifiques – et, aussi, qu'il adapte ses programmes et services pour que ceux-ci soient pertinents, sensés et efficaces.

But : Faire en sorte que les collectivités jouent un rôle accru dans le système judiciaire et aient un meilleur accès aux programmes et aux services

Aux Territoires du Nord-Ouest, les besoins varient grandement d'une région à l'autre. Par conséquent, une approche qui est efficace, efficiente et durable à un endroit peut ne pas l'être du tout ailleurs, si on l'y applique. Le but mentionné ci-dessus est en lien avec l'intention du Ministère d'améliorer l'accès à la justice, en fournissant des services abordables, de différentes façons dans les diverses localités, et d'encourager la participation des collectivités au système de justice.

Priorités

Rehausser le rôle des collectivités

Le Ministère va viser des partenariats actifs avec les collectivités pour faire en sorte qu'elles jouent un plus grand rôle dans le système judiciaire. Cela comprendra des initiatives telles que celles-ci : donner suite aux résultats de l'examen réalisé dans le cadre du programme de justice communautaire; soutenir une approche communautaire fondée sur les forces et axée sur la sensibilisation aux dangers liés aux drogues et sur la prévention de la toxicomanie; et mettre en œuvre la Stratégie sur la sécurité dans les collectivités, laquelle est censée faciliter des solutions adaptées aux enjeux locaux.

Améliorer l'accès des collectivités aux services liés à la justice

Le Ministère va songer à des façons de faire empreintes de créativité afin d'améliorer l'accès à la justice, en mettant à contribution les ressources actuelles. Le gros de ce travail sera concentré sur les petites collectivités. Il est important de fournir des services à un niveau qui correspond aux attentes du public, qui permet de minimiser les coûts et qui favorise la sécurité des fournisseurs de services. L'amélioration de l'accès à l'aide juridique et aux services d'enregistrement officiel, par exemple, impliquera d'envisager comment il est possible de mettre la technologie à profit pour fournir des services à distance. Enfin, il faudra aussi rendre plus facilement disponible l'information concernant le système judiciaire, pour que les particuliers puissent mieux comprendre la façon de « naviguer » dans ce système qui peut être complexe et intimidant.

But : Faire en sorte que les familles et les jeunes à risque soient mieux soutenus

Le Ministère sera plus réactif face aux familles à risque, en crise ou en transition, en fournissant une gamme de services de soutien qui vont au-delà du système actuel de traitement des causes au civil ou des causes relevant du droit de la famille – services qui devront toutefois être abordables et durables.

Priorités

Élargir la gamme d'options possibles pour les familles

Le Ministère va prendre appui sur le système actuel de traitement des causes au civil et des causes relevant du droit de la famille et s'emploiera à rendre disponibles divers autres services destinés aux familles. Cela pourrait inclure un modèle de justice coopérative (où l'on aurait un seul contact à appeler pour des services d'orientation des familles en détresse), des options de résolution hors cour des conflits, des programmes de formation au rôle de parent et d'autres initiatives visant à fournir de l'information, des conseils et du soutien aux familles.

Fournir une gamme de services conçus pour les jeunes

Dans le courant des dix prochaines années, le Ministère se préoccupera davantage de répondre aux besoins de la jeunesse. Les services tels que le Bureau de l'avocat des enfants, la planification des établissements de détention pour jeunes contrevenants, les programmes de médiation et de formation au rôle de parent ainsi que les services ciblés par des comités de justice communautaire, voilà ce qui fera partie de cette stratégie. Mentionnons également les initiatives axées sur la réduction des risques, par exemple la campagne antidrogue « Pas pour nous », ainsi que les programmes d'aide aux enfants qui sont aux prises avec des troubles causés par l'alcoolisation fœtale.

Orientation stratégique : Bâtir et maintenir de solides fondations

Les orientations stratégiques décrites jusqu'ici dépendent largement de la capacité du Ministère à renforcer sa capacité et sa résilience ainsi qu'à maintenir de solides fondations sur lesquelles s'appuyer, notamment au moment d'opérer des changements. Les buts présentés ci-après visent à rendre le Ministère plus fort et plus innovateur, et ce, pour que le problème des ressources limitées – qu'elles soient humaines ou financières – et le besoin d'investir dans de nouvelles infrastructures informatiques soit réglé ou contourné.

But : Faire en sorte que le Ministère soit mieux outillé pour fournir des services et programmes de base

Au cours des dix prochaines années, le Ministère va concentrer ses efforts sur la stabilisation et le renforcement de ses capacités à l'interne, en faisant en sorte d'avoir suffisamment de ressources financières, humaines et technologiques. Bien que le problème du manque de ressources soit commun à tous les ministères du GTNO, le ministère de la Justice se trouve dans une situation critique, où la prestation des services de base est menacée. Les modifications apportées à certaines lois fédérales et à certains programmes fédéraux entraînent aussi de plus en plus de pressions financières. Cette situation où les ressources sont limitées et même en diminution représente maintenant une contrainte importante : les besoins sont critiques et ils exigent une attention particulière.

Priorités

Renforcer la capacité financière

Cette priorité appelle à un effort ciblé pour rendre le système de justice plus abordable pour le GTNO. Cela exigera des décisions difficiles afin de déployer au mieux des fonds qui sont limités. Au cours des dix prochaines années, le Ministère va travailler activement à cerner les situations où il y a dédoublement ou chevauchement des dépenses (et veillera à les éliminer), va envisager la possibilité de nouer des partenariats qui seraient plus sensés sur le plan financier, va suivre et gérer activement les inducteurs de coûts et va déterminer quelles activités pourraient être limitées ou gérées différemment (autre modèle ou autre organisation). Aussi, le Ministère cherchera activement de nouvelles sources de financement, négociera avec le gouvernement fédéral des changements durables aux politiques et aux programmes et, enfin, évaluera périodiquement les risques pour la continuité de ses opérations.

Bâtir la capacité en matière de ressources humaines

Une autre priorité consistera à s'organiser pour avoir les ressources humaines permettant d'assurer des services de base. Pour ce faire, le Ministère va élaborer un plan global à propos des ressources humaines ainsi qu'une stratégie de continuité des opérations; le tout, afin d'atténuer les effets du taux de roulement, des mutations à l'interne ou encore des circonstances imprévues. Ensemble, ces deux documents couvriront les aspects suivants :

- Planification de la relève dans les postes de direction et dans les postes opérationnels où le nombre d'employés est petit – autrement dit, là où le Ministère est vulnérable en cas de changement;
- Expansion et perfectionnement du programme actuel de recrutement et de formation, du côté des tribunaux et des établissements pénitentiaires – on veut encourager les Ténois à envisager une carrière dans le domaine juridique;
- Collaboration avec le ministère des Ressources humaines pour faire la promotion des postes difficiles à pourvoir;
- Prise en mains du problème de la sécurité en milieu de travail; et
- Efforts pour que les postes clés soient pourvus en nombre suffisant, notamment les postes où les titulaires sont responsables d'opérations ou de systèmes extrêmement importants.

Investir dans les outils technologiques

Au cours des dix prochaines années, le Ministère va investir dans des systèmes informatiques et des outils technologiques qui seront en mesure de traiter les différentes fonctions nécessaires à la bonne marche du Ministère. Des mises à niveau (pour des raisons de compatibilité et d'uniformité aux normes nationales en matière de rapports) sont également requises. Le Ministère adoptera une approche graduelle pour ce qui est du remplacement de l'infrastructure désuète, de la mise à jour des technologies vieillissantes ou instables et pour ce qui est de la maintenance complète et constante des systèmes électroniques. Cette priorité va de pair avec les deux mentionnées ci-dessus, car, évidemment, cela exigera des ressources financières et humaines considérables.

But : Faire en sorte que le système de justice s'adapte continuellement

Le ministère de la Justice fonctionne dans un environnement complexe et unique en son genre qui est souvent influencé par divers facteurs indépendants de sa volonté. Or, les organisations qui font preuve de résilience sont celles qui procèdent continuellement à une analyse de leur contexte (afin de cerner les changements qui les affectent), qui suivent de façon régulière les fruits de leurs efforts en vue d'atteindre les buts qu'elles se sont fixés et qui, en plus, s'appuient sur ce qu'elles apprennent pour ajuster leur stratégie en conséquence. Même si le présent plan stratégique définit la stratégie du Ministère pour les dix prochaines années, celui-ci a tout de même comme intention d'apporter régulièrement des changements à sa stratégie, si cela se révèle nécessaire, pour optimiser ses chances d'atteindre ses objectifs et de concrétiser sa vision.

Priorité

Suivre la « performance » et le contexte

Le Ministère va mettre en place un plan de suivi qui exigera une évaluation régulière de ses progrès en vue d'atteindre les buts qu'il s'est fixés ainsi que sa façon de parvenir à ces buts (autrement dit, les moyens mis en œuvre pour concrétiser la stratégie présentée ici). Le plan de suivi impliquera forcément d'évaluer l'environnement opérationnel. Plus précisément, le Ministère adoptera une méthode d'auto-évaluation qui l'amènera à...

- évaluer ses progrès, sa « performance » globale et le contexte ambiant – et en tenir compte;
- documenter les leçons tirées de diverses expériences;
- adapter ses activités de façon stratégique, pour rehausser les probabilités que ses buts soient atteints;
- documenter les changements qui ont été apportés;
- publier des rapports sur les progrès accomplis.

Prochaines étapes

La stratégie dont il est question dans le présent document est en fait une vue d'ensemble de la façon dont le ministère de la Justice des TNO abordera les dix prochaines années. Chacune des trois orientations stratégiques reflète une nouvelle façon de faire qui devrait renforcer la capacité du Ministère à remplir sa mission. Ces orientations stratégiques, toutefois, ne couvrent pas toute la portée du travail qu'accomplira le Ministère d'ici à l'an 2022. La prestation continue de solides services de base et services prévus par texte législatif sera à la base de cette stratégie; notons que ces services seront modifiés seulement si cela se révèle pertinent compte tenu de l'une des orientations stratégiques.

La mise en œuvre de la stratégie sera guidée par un plan détaillé de mise en œuvre (plan distinct). L'élaboration d'une méthode de « suivi de la performance » guidera aussi le Ministère au moment où celui-ci doit évaluer ses progrès, apporter des ajustements à sa stratégie et préparer des rapports sur ses réalisations. Les prochaines étapes, pour le Ministère, seront de commencer à mettre en œuvre sa stratégie pour façonner ses activités quotidiennes et ses plans annuels, puis de faire un suivi régulier de ses progrès dans son environnement opérationnel, afin que cette stratégie continue d'être pertinente et utile.

Notes

Les images qui illustrent ce document sont représentatives de celles qui enjolivent les fenêtres de la façade du Palais de justice de Yellowknife. Ces icônes nous permettent de garder à l'esprit que l'histoire du ministère de la Justice des Territoires du Nord-Ouest remonte en fait à une époque lointaine. En nous rappelant d'où nous venons, nous pouvons bâtir plus efficacement notre avenir.

Image reproduite avec la permission de James Cracknell